

UNIVERSIDAD DE HÚANUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA
HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO,
ENERO A MARZO, 2016.”**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

BACHILLER:

RIVADENEYRA MÁRQUEZ, WILMER ALBERTO

DOCENTE ASESOR:

DR. CHRISTIAN PAOLO MARTEL CARRANZA

HÚANUCO-PERÚ

2016

DEDICATORIA

*A mi padre Wilmer y mi madre
Hortencia, a mi esposa Iris y a
mis hijos Wilmer y Nicoll con
gratitud y amor por el apoyo
constante que siempre me brindan.*

Wilmer

AGRADECIMIENTO

Deseo manifestar mi agradecimiento a todos los profesores de la Escuela Académica Profesional de Administración de Empresas, que hicieron posible la culminación satisfactoria de mis estudios.

Manifiesto mi agradecimiento especial a mi asesor Dr. Christian Paolo Martel Carranza quien, con su paciencia, su atenta y cuidadosa orientación, su actitud motivadora y crítica, sus consejos oportunos, su disposición permanente y apoyo, contribuyó a la culminación satisfactoria de la presente investigación.

El agradecimiento especial a los integrantes de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. de Chiclayo que ha sido el escenario donde he desarrollado el presente trabajo de investigación.

El autor

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	02
AGRADECIMIENTO.....	03
ÍNDICE.....	04
RESUMEN.....	06
ABSTRACT.....	07
INTRODUCCIÓN.....	08

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Objetivo general.....	14
1.4. Objetivos específicos.....	14
1.5. Justificación de la investigación.....	15
1.6. Limitaciones de la investigación.....	16
1.7. Viabilidad de la investigación.....	17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	18
2.2. Bases teóricas.....	23
2.3. Definiciones conceptuales.....	34
2.4. Hipótesis.....	36
2.5. Variables.....	38
2.6. Operacionalización de variables.....	38

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	45
3.1.1. Enfoque.....	45
3.1.2. Alcance o nivel.....	45
3.1.3. Diseño.....	45
3.2. Población y muestra.....	45
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
3.3.1. Para la recolección de datos.....	46
3.3.2. Para la presentación de datos.....	46
3.3.3. Para el análisis e interpretación de los datos.....	46

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Procesamiento de datos.....	47
4.2. Contrastación de hipótesis.....	62

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Contrastación de los resultados del trabajo de investigación.....	65
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS.....	83

RESUMEN

El presente informe de investigación se inició con el diagnóstico de la situación actual, donde se identificó que existen problemas centrados en las relaciones sociales dentro de la empresa. Apreciamos que se dan preferencias y discriminaciones que desmotivan el trabajo, De este modo, los problemas de este tipo derivan en la generación de conflictos. Esto motivó la presente investigación. Ante esta situación se formuló el siguiente problema: ¿Cómo es el clima organizacional de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.? El Objetivo General fue: Analizar el clima organizacional en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. El tipo de investigación es descriptiva y cuyo diseño de investigación es No Experimental. La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. Como instrumento se utilizó el cuestionario del clima organizacional basado en Litwin y Stringer. Se concluye: los trabajadores de la empresa Hermes conocen claramente la estructura organizativa, hay que mejorar el trabajo en equipo, perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado, asumen riesgos, existe un clima de trabajo agradable, generalmente son indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda, las normas de rendimiento, son generalmente altas, existen algunos conflictos entre los trabajadores y el grado de identidad de los trabajadores con la empresa se observa que es bueno.

Palabras clave: Clima organizacional, responsabilidad, recompensa, conflictos, identidad.

ABSTRACT

This research report began with the diagnosis of the current situation, where it was identified that there are problems centered on social relations within the company. We appreciate that preferences and discrimination that discourage work, thus, problems of this type result in the generation of conflict and war. This motivated the present investigation. In response, the following problem was formulated: How is the organizational climate of Private Enterprise Hermes Armored Transport S.A.? The general objective was: To analyze the organizational climate in Private Enterprise Hermes Armored Transport S.A. The research is descriptive and whose design is not experimental research. The sample consisted of 40 workers of Private Enterprise Hermes Armored Transport S.A. As an instrument of organizational climate questionnaire based on Litwin and Stringer it was used. It concludes: workers of the company Hermes clearly know the organizational structure necessary to improve teamwork, perceive rewards as encouragement for a job well done, take risks, there is a pleasant working climate generally are indifferent about the existence of a spirit of helpfulness, performance standards are generally high, there are some conflicts between workers and the degree of identity of workers with the company notes that it is good.

Keywords: Organizational climate, responsibility, reward, conflict, identity.

INTRODUCCIÓN

Se ha podido observar que en la empresa privada Hermes Transportes Blindados S.A de Chiclayo, existen problemas centrados en las relaciones sociales entre los trabajadores. Se aprecia que se dan preferencias y discriminaciones que desmotivan el trabajo, De este modo, los problemas de este tipo derivan en la generación de conflictos. Así, las personas que tienen una mala relación laboral con algún compañero, no aceptan opiniones discrepantes o no prestan atención a los problemas presentes. En suma, todo esto estaría propiciando un conflicto disfuncional dentro de la empresa.

Por lo antes mencionado, el problema se formuló de la siguiente manera: ¿Cómo es el clima organizacional de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se justifica ya que a pesar de la evidente situación en la que se encuentra la empresa, no se han desarrollado estrategias o planes de mejora para fortalecer el clima organizacional, que es una constante problemática en la mayoría de las empresas locales. De igual forma, con la presente investigación da a conocer la solución a la problemática detectada en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. De esta manera, se trató de establecer un adecuado manejo de las actividades y actitudes de su personal, detectando los efectos del clima laboral, para de esta manera se tomen las medidas correctivas.

Asimismo, el objetivo general se planteó de la siguiente manera: Analizar el clima organizacional en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. De igual forma, para dar respuesta al objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar la estructura, dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.; examinar el grado de responsabilidad de los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.; determinar cómo los trabajadores de la

Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. perciben las recompensas dadas; establecer dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. la existencia de riesgo que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo; precisar dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. la percepción por parte de los miembros de la Empresa, acerca de la existencia del ambiente de trabajo, es decir el calor que se les brinda; especificar en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. el espíritu de ayuda o apoyo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo; analizar los Estándares de desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.; determinar la existencia de conflictos en los miembros de la agencia de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. y por último, Precisar dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. el grado de identidad de los trabajadores con la empresa.

La presente investigación se ha organizado en cinco capítulos:

El primer capítulo, se describe la realidad problemática, se plantea el problema de la investigación con su formulación respectiva. Asimismo, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, se describe la justificación, las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación y la viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo, se presenta la información concerniente al marco teórico y los conceptos fundamentales que guían y que le da sustento científico a nuestro trabajo de investigación. Se mencionan las bases teóricas de la investigación. Las variables con la operacionalización de variables.

En el tercer capítulo, se describe la metodología de la investigación, que incluye el enfoque, alcance o nivel y diseño de investigación. De igual forma, se delimita la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleadas para el procesamiento y análisis de la información.

El cuarto capítulo correspondió al procesamiento de datos y contrastación de hipótesis. Los resultados se presentan en tablas.

En el quinto capítulo se presenta de manera objetiva las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas consultadas y los anexos necesarios para complementar la información.

Los métodos y técnicas utilizados fueron: El método analítico-sintético, el cual se aplicó a lo largo del proceso de la investigación. La técnica utilizada fue la encuesta, la cual se aplicó con la finalidad de indagar acerca de las opiniones y los criterios del Personal de la Empresa Privada de Seguridad. El instrumento empleado fue el cuestionario del Clima Organizacional basado en Litwin y Stringer.

La presente investigación se sustenta bajo el enfoque de la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir a determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Dentro de las limitaciones o problemas presentados tenemos la poca disponibilidad y predisposición de tiempo de los trabajadores de la empresa, para poder participar en la investigación. Sin embargo, esta dificultad se trató de solucionar adecuándose a su tiempo libre.

Al término de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones: los trabajadores de la empresa Hermes conocen claramente la estructura organizativa, hay que mejorar el trabajo en equipo, perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado, asumen riesgos, existe un clima de trabajo agradable, generalmente son indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda, las normas de rendimiento, son generalmente altas, existen algunos conflictos entre los trabajadores y el grado de identidad de los trabajadores con la empresa se observa que es bueno.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El mundo actual, donde reina la globalización; se caracteriza por tener elevados niveles de competitividad y constante búsqueda de servicios de alta calidad por parte de las empresas, basado en la generación de procesos de mejora continua tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Es así que observamos la presencia de aspectos motivacionales internos y externos que definitivamente afectan la actitud del empleado. De otro lado, se desarrollan en ellos altos niveles de satisfacción o insatisfacción con respecto a las labores que realizan dentro de la organización y por tanto, influyen en la generación de un clima laboral adecuado. (Amorós, 2010)

El Clima Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Se asume que las áreas de la empresa con mejor clima organizacional presentarán correlativamente mejores niveles de satisfacción del cliente. Inversamente, las áreas con bajo clima laboral presentarán bajos niveles de satisfacción de su respectivo cliente. (Garza, 2010)..

Con respecto al conflicto, se debe diseñar actividades encaminadas a capacitar a los trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos. Desarrollar cursos de capacitación para directivos sobre clima organizacional.

Con la finalidad de mejorar la identidad en los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A., se propone hacer participar a los trabajadores en la toma de decisiones inherentes a su área y propiciar el cumplimiento de la misión y visión de la Empresa.

Asimismo, la percepción que se tiene del ambiente laboral en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A., es desfavorable, lo cual puede ser causante de insatisfacción entre el personal, y traducirse en bajo desempeño y por lo tanto en menos beneficios para la empresa.

Al sostener conversaciones con algunos de los trabajadores, se pudo percibir que existen problemas centrados en las relaciones sociales dentro de la empresa. Apreciamos que se dan preferencias y discriminaciones que desmotivan el trabajo, De este modo, los problemas de este tipo derivan en la generación de conflictos. Así, las personas que tienen una mala relación laboral con algún compañero, no aceptan opiniones discrepantes o no prestan atención a los problemas presentes. En suma, todo esto estaría propiciando un conflicto disfuncional dentro de la empresa.

De igual forma, los trabajadores expresan que en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A., no son equilibrados con los salarios, premios e incentivos. Sin embargo, ellos manifiestan que dan todo de su tiempo y esfuerzo en favor del éxito empresarial. Asimismo, indicaron que existe demasiada presión en el cumplimiento de sus labores.

Ante esta situación, se seleccionaron las 9 dimensiones y se formularon los siguientes problemas de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema General:

¿Cómo es el clima organizacional de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?

Problemas específicos:

1. ¿Cuál es la estructura, dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?
2. ¿Cuál es el grado de responsabilidad de los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?
3. ¿Cómo perciben las recompensas dadas los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?
4. ¿Asumen riesgo dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo?
5. ¿Cómo es la percepción del calor que se les brinda dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. por parte de los miembros de la Empresa, acerca de la existencia del ambiente de trabajo?
6. ¿Existe el espíritu de ayuda o apoyo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?
7. ¿Cuáles son los Estándares de desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?

8. ¿Existen conflictos en los miembros de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?

9. ¿Cuál es el grado de identidad de los trabajadores dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?

1.3. OBJETIVO GENERAL.

Analizar el clima organizacional en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la estructura, dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.

2. Examinar el grado de responsabilidad de los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.

3. Determinar cómo los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. perciben las recompensas dadas.

4. Establecer dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. la existencia de riesgo que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

5. Precisar dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. la percepción por parte de los miembros de la Empresa, acerca de la existencia del ambiente de trabajo, es decir el calor que se les brinda.

6. Especificar en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. el espíritu de ayuda o apoyo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

7. Analizar los Estándares de desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.

8. Determinar la existencia de conflictos en los miembros de la agencia de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.

9. Precisar dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. el grado de identidad de los trabajadores con la empresa.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El clima organizacional se encuentra determinado por un conjunto de elementos organizacionales que, al interactuar con las características personales de cada uno de los integrantes de la organización, generan la cultura de una organización, la cual determinará la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción, entre otros (Brunet, 2007).

A pesar de la evidente situación en la que se encuentran las empresas, no se han desarrollado estrategias o planes de mejora para fortalecer el clima organizacional, que es una constante problemática en la mayoría de las empresas locales.

Desde el punto de vista teórico, se justificó con respecto a las bases científicas del aspecto que se investiga, señaladas por diferentes investigadores, así como la realidad que viven estas empresas, nos están indicando la importancia de un estudio amplio sobre el clima laboral.

Para los efectos de la presente investigación se tomaron como base los fundamentos de la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).

Desde el punto de vista práctico, con la presente investigación se da a conocer la solución a la problemática detectada en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. De esta manera, se trató de establecer un adecuado manejo de las actividades y actitudes de su personal, detectando los efectos del clima laboral, para de esta manera se tomen las medidas correctivas.

Desde el punto de vista metodológico, se utilizó la metodología aplicada en la Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Con el fin de obtener éxito en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados se acude al empleo de algunas técnicas de investigación como es, el cuestionario, realizada a los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.,

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se han observado las siguientes dificultades:

La mayoría de los trabajadores no dispuso de mucho tiempo para poder reunirse y plantear propuestas de mejora en muchos aspectos que aquejaron a la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A., lo cual permita maximizar la eficacia en el desarrollo de las actividades laborales en dicha empresa. Esta limitación se superó pidiéndole a cada uno de los trabajadores su tiempo libre; de esta manera se pudo hacer un horario de trabajo para no interferir con sus ocupaciones.

Otra limitación que se presentó es, el poco interés de los trabajadores de la empresa, para poder participar en la investigación. Para solucionar esta dificultad se empezó haciendo la sensibilización a

todos los trabajadores; para que de esta manera puedan tener interés y participen de la investigación.

De igual forma, se presentó el factor económico, para lo cual se ha tenido que elaborar un presupuesto y tratar que el presente proyecto sea viable.

Por otro lado, a pesar que existe bibliografía en internet sobre el tema en mención. Sin embargo, los libros que son fuentes importantes de consulta, resulta difícil adquirirlos. Para ello, se tuvo que recurrir a los especialistas en el tema y catedráticos, para que pudieran facilitar de algunas fuentes bibliográficas y poderlas utilizar. De igual modo, se recurrió a una biblioteca de una universidad privada.

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es viable, ya que se dispuso de recursos humanos, económicos y materiales suficientes para realizar el estudio en el tiempo disponible o previsto. Además, fue viable debido a que se logró la participación de los sujetos u objetos necesarios para la investigación. También, fue factible conducir el estudio con la metodología disponible o seleccionada y la metodología que se siguió condujo a dar respuesta al problema planteado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A nivel internacional:

Garza, (2010). En su trabajo de investigación titulada: El clima organizacional en la dirección de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad pública en Tamaulipas. Universidad Autónoma de Tamaulipas – México. Llegó a la siguiente conclusión: El clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerandose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurre en su ambiente laboral.

Por ende esta investigación tuvo por objetivo analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas, proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los empleados de esta dirección tienen sobre el clima organizacional que prevalece en su área de trabajo.

Para llevar a cabo el estudio se diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones propuestas por Valenzuela, (2003); Hernández, (2005); y Chiang et al., (2007) para medir el clima organizacional. El tamaño de la muestra finalmente constituyó con 93 trabajadores encuestados.

En base a los resultados obtenidos se llega a la conclusión de que el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es neutral, ya que el 62.5% de la media percibida en las dimensiones de evaluadas se encuentra en esta escala (Autonomía, Trabajo en equipo, Apoyo, Comunicación, Reconocimiento, Equidad, Innovación, Promoción y carrera, Sueldos y salarios, Capacitación y desarrollo); así mismo, la puntuación de la media general 3.322 lo corroboran.

Así mismo, se presentan recomendaciones a los directivos de esta Dirección, enfocadas mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados.

Rodríguez, (2010). Título de la investigación: Percepción del clima organizacional por los empleados caso de una dependencia del Gobierno de Tamaulipas. Universidad Autónoma de Tamaulipas. La investigación se centró en el análisis del clima organizacional según la percepción de los empleados.

El tipo de investigación fue no experimental, cuantitativa y de carácter descriptivo. El instrumento de recolección utilizado fue una adaptación del Organizational Climate Questional, de Litwin y Stringer, el cual cuenta con nueve dimensiones que miden el clima organizacional.

Este cuestionario fue aplicado a toda la población conformada por 36 empleados, incluyéndolos jefes de departamento, que a su vez también son subordinados del director de esta dependencia.

Los resultados de la investigación demostraron que de las nueve dimensiones del clima únicamente las de Estructura, Responsabilidad, Riesgo, y Estándares de Desempeño son percibidos de forma positiva por los empleados.

La mayoría de las dimensiones como son: Recompensa, Relaciones/Calor, Cooperación/Apoyo, Conflicto e Identidad fueron consideradas aspectos negativos del clima por parte del personal.

En base a los resultados de este estudio, se presentaron una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar la percepción de los empleados sobre las dimensiones del clima organización al que requieren atención. En particular, porque el clima organizacional es una variable que se estima importante para el adecuado desempeño laboral, de allí el interés por reforzar las acciones tendientes mantener un ambiente adecuado de trabajo laboral.

La presente investigación tomará como base el antecedente antes mencionado, debido a que se centrará en el análisis del clima organizacional según la percepción de los empleados. Asimismo, debido a que utilizó como Instrumento de recolección una adaptación del Organizational Climate Questional, de Litwin y Stringer, el mismo que se utilizará en nuestra investigación.

Ramos, (2011). Desarrolló la investigación denominada: La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito. Universidad Central del Ecuador. Se propuso determinar si la desmotivación influye en el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito.

El autor manifiesta que la presencia de un inadecuado clima e insatisfacción laboral; induce a probar que la carencia de motivación incide en el clima laboral. La investigación fue correlacional no experimental, con métodos deductivo, inductivo. Al sesenta y cinco por ciento de la población total; correspondiente a ciento setenta y cinco funcionarios, se observó conducta individual; por medio de cuestionarios, encuestas, entrevistas; relación motivación y clima laboral.

Los resultados evidenciaron nivel de motivación media alta, condiciones de trabajo adecuadas, políticas administrativas medianamente en el cumplimiento de estrategias, desarrollo personal completamente con posibilidad de progresar, relación con la autoridad en condiciones adecuadas, liderazgo administrativo apropiado, crecimiento laboral y personal totalmente de acuerdo.

Duque, (2009). En su tesis titulada: Desarrollo del modelo de clima organizacional Maqui Avícola Ltda. Pontificia Universidad Javeriana. Concluye "El estudio devela que el clima organizacional puede mejorar o disminuir el rendimiento de la empresa, influenciando la calidad de la gestión organizacional y afectando a los integrantes de la empresa. Por tanto, si la empresa busca mejorar su competitividad en el sector avícola, debe considerar los factores de mejoramiento del clima laboral

como un punto importante para retomar su posicionamiento en el mercado a través de la buena dirección, innovación y cambio”.

En la tesis elaborada, el estudio muestra que el clima organizacional juega un papel de suma importancia en el rendimiento influenciado en la gestión organizacional y los miembros de la empresa.

A nivel nacional:

Armas, (2010). Trujillo – Perú. En su tesis titulada: Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la editorial vallejana de la Universidad César Vallejo, provincia de Trujillo, diciembre 2010, concluye:

Se han obtenido dos factores fundamentales que sintetizan las características del Clima Organizacional del Personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, Factor de Dimensión Tecnológica y del Entorno. Resume las características; en los aspectos de condiciones del ambiente de trabajo, material y equipo; y Factor de Dimensión Humana, resume las características; en los aspectos de actitud personal y relaciones interpersonales.

La autora, mediante su tesis expuesta obtiene dos factores que resumen las características del clima organizacional para centrar su investigación, obteniendo factor de dimensión tecnológica y del entorno y el factor de dimensión humana.

A nivel local:

Arnao, y Villegas, (2015). Desarrollaron la tesis: Propuesta de Plan de Mejora del Clima Laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. Se trazaron como objetivo: Desarrollar una propuesta de un Plan de mejora, basado en la Teoría de Litwin y Stringer, para el Clima Laboral de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta-Chiclayo.

El presente estudio es importante por cuanto pretende despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones sobre el clima laboral, en las que se desenvuelve el personal de cada institución financiera del sector de la banca comercial. Se concluye, los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental: conocen claramente la estructura organizativa, falta trabajar en equipo perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado, asumen riesgos, existe un clima de trabajo agradable, generalmente son indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda, las normas de rendimiento, son bastante alto, existen conflictos y el grado de identidad de los trabajadores con la empresa es alto.

Córdova, (2010). Lambayeque - Perú. En su trabajo de investigación titulada: Factores que influyen en el clima organizacional de la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de la Victoria. Universidad César Vallejo. Llegó a la siguiente conclusión: En el presente trabajo se identifican y analizan los factores que influyen en el Clima Organizacional de una Institución Educativa. Se sabe que cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiestan, repercute en el ambiente interno de las organizaciones.

Se ha determinado en este estudio que los factores relevantes que más influyen en el clima laboral de la I.E. “José María Arguedas”, son: El Estilo Directivo y la Cultura Organizacional, con mayor énfasis en este último; ya que, al no fortalecer los valores básicos, coexiste egoísmo, falta de cooperación entre sus miembros, bajo nivel de identificación con la institución, conflictos laborales; en general deterioro de las relaciones interpersonales. Al mismo tiempo, los resultados demuestran la presencia de diferentes climas organizacionales en los diferentes niveles y turnos.

Asimismo, se resalta la necesidad de establecer planeamiento a largo plazo, en el que se integre el proceso administrativo y se prevean acciones para el logro de los objetivos organizacionales.

2.2. BASES TEÓRICAS

Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Al respecto, podemos inferir que la teoría de Litwin y Stringer tal y como está planteado busca mejorar el clima laboral. De manera que la teoría sirva como aporte al mejor entendimiento del denominado clima laboral, concepto que como se sabe tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo.

Asimismo, sirve para resolver problemas de índole laboral y de comportamiento ya que el conocer, de una forma más cercana a la realidad, las apreciaciones de las personas sobre su medio ambiente, dan a las organizaciones elementos de cambio que les ayudarán a ser mejores como instituciones y a ser más competitivas dentro del contexto en el cual se desenvuelven.

Concluyendo, Litwin y Stringer afirman que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Como primera dimensión de los autores antes mencionados, tenemos a la Estructura, la cual se encuentra vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

En ese mismo sentido, la segunda dimensión pertenece a la Responsabilidad, la cual corresponde a la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Asimismo, la Recompensa corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Otra de las dimensiones se refiere al Riesgo, la cual Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. También, se puede decir que es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

En referencia a las dimensiones propuestas, los autores también consideran el Calor, la cual la conceptualizan como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

A lo largo de los planteamientos, hechos por los autores, se considera como otra dimensión importante, el Apoyo. Esta dimensión se entiende como el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Con relación a la dimensión, Estándares de Desempeño, se refiere al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Es decir, a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

Uno de las dimensiones que genera polémica, es la referida al Conflicto. Es decir, se refiere al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

La última dimensión, pero no la menos importante, se refiere a la Identidad. Esta dimensión es vista como un sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Acosta B. & Venegas C., 2010).

Esto se refiere al hecho de considerar al trabajador como un colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

Por otro lado, Stringer (2002) realizó una revisión de la anterior teoría de Clima propuesta por Litwin y Stringer en 1968 en su libro "Motivación y Clima Organizacional", la cual el mismo Stringer resultaba tener demasiado énfasis en el rigor académico y demostraba ser poco manejable en la práctica. El nuevo modelo propuesto por Stringer en su libro "Motivación y Clima Organizacional" (2002) rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el clima organizacional, y más aún, al demostrar la relevancia que tienen las prácticas administrativas de las organizaciones de la realidad. (Stringer, 2002).

Según el modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización.

"El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionada con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos

que surgen en el ambiente del trabajo señala tres funciones principales de energía motivadora: A necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen”.

Por otro lado, Stringer (2002) señala que los líderes de la organización crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas. Por lo tanto, el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y éste influye en el desempeño de la organización.

El modelo de Stringer (2002) concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones, a diferencia de las de Litwin y Stringer (1968):

La primera dimensión que considera al igual Litwin y Stringer es la Estructura, la cual refleja la percepción que los trabajadores tienen que estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.

La segunda dimensión que el autor considera son los Estándares de Desempeño, la cual es vista como la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.

En igual sentido que la primera clasificación, la Responsabilidad constituye otra dimensión, la cual refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.

Igual importancia el autor, considera al Reconocimiento como otra dimensión, la misma que indica el sentimiento que tienen los empleados

de ser compensados por el trabajo bien hecho. Es decir, viene a ser la medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Por otro lado, el Apoyo, refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.

Finalmente, el autor considera como última dimensión el Compromiso, el cual Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Clima Organizacional:

Para Chiavenato (2000) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, es la atmósfera característica de cada organización.

Clima organizacional y Laboral

Según Palma (2004) el clima laboral lo define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. De acuerdo a esta conceptualización, hablaríamos que el clima laboral está enmarcado dentro del segundo enfoque descrito por Dessler (1993), que es el subjetivo.

Edel, (2007). "Clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, orientado hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, de bajo rendimiento laboral".

Esta definición señala la importancia de un ambiente laboral favorable para evitar la destrucción y permitir la cristalización de los

objetivos organizacionales y los objetivos personales de los colaboradores.

El clima organizacional es una manifestación de los diversos aspectos que se conjugan en el trabajo al interno de la empresa, esta manifestación emana del funcionamiento diario y de las características únicas y exclusivas en cómo se relacionan los trabajadores en la empresa. (Sandoval, 2004).

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Chiavenato, (2007). Postula la existencia de nueve dimensiones que explicaran el clima existente en una determinada empresa. Cada uno de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización tales como:

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre informal e inestructurado.

Responsabilidad (Empowerment): Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los miembros que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del área.

Grupo: El énfasis está puesto en el apoyo mutuo tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Implica el grado en que los miembros de las organizaciones, tanto técnicas como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En una investigación sobre clima laboral lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran. Esta calidad por ultimo influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de EMPRESA y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

Factores que influyen en el Clima Laboral

A continuación, se detallan los factores que hay que tener en cuenta para el diagnóstico del clima laboral:

Según Chiavenato (2007)

Liderazgo: Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa.

Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en él.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

Relaciones: Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por lo tanto, vigile las relaciones, y esté atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

Implicación: Este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. No está de más mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

Organización: Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

Reconocimiento: En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

Remuneraciones: En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo, puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno

debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Igualdad: Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es más, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Dicho lo anterior, busque otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Trate de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

Los efectos del clima organizacional

El clima organizacional puede ayudar o impedir el cumplimiento de las metas de la organización, ya que influye en la conducta y el desempeño de los trabajadores. Por tanto, la consideración de clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, dependerá en gran medida de las percepciones que realicen los miembros de la misma. (Guillen y Guil, 2000)

De este modo, los empleados valorarán el clima organizacional como adecuado cuando este permita y ofrezca las condiciones idóneas para el desempeño laboral y, además, aporte estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. No obstante, los empleados considerarán el clima organizacional perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiesten un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema (Guillen y Guil, 2000).

Por tanto, la personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones entre los empleados y con la organización, además tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Por consiguiente, es necesario que las

organizaciones se ocupen de mantener un clima organizacional sano, que ofrezca las condiciones laborales idóneas para el desarrollo eficiente de los trabajadores. (Guillen y Guil, 2000).

Relación entre clima organizacional y desempeño organizacional.

Respecto a la relación particular entre clima y desempeño, Silva (1996), establece que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc.

Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial la satisfacción laboral y su relación con el clima y el desempeño. Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes. (Parker et al., 2003).

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (2004), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables (Silva, 1996).

Relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional.

Los autores señalan que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es más clara y directa que la relación entre el clima y el desempeño, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño (Parker et al., 2003).

Se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional tales como el ausentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. Igualmente han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos (Sziklai, 2006).

2.3. Definiciones conceptuales

Ambiente Organizacional: Elementos constitutivos y contexto externo (humano, social, político, económico) que envuelve a la organización. El ambiente organizacional está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad. (Brunet, 2007).

Comportamiento organizacional: Estudio del comportamiento de los individuos o los grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización. (Brunet, 2007).

Comportamiento organizacional: Es el campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. (Robbins, 2004).

Comunicación: Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben

diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En esta situación, definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar, los objetivos perseguidos por una organización (Chiavenato, 2000)

Cultura: Se define a la cultura, como la suma de valores y costumbres adquiridas y transmitidas de generación en generación, que sirven para regular el comportamiento de una determinada sociedad. Es el conjunto, de todos los aspectos de una sociedad: su lenguaje, conocimientos, leyes, costumbres, etc. Que otorgan a esa sociedad un carácter distintivo y su personalidad (Robbins, 2004).

Cultura organizacional: La cultura organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras. (Álvarez, 2001)

Estructura organizacional: Es el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución. (Barroso, 2004).

Liderazgo gerencial: Se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. (Brunet, 2007).

Motivación: Puede definirse como la voluntad que tiene los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tiene las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. (Freeman, 1996).

Programa de capacitación: Es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formas e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa responde a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores (Fletcher, 2000, p.176).

Relaciones Humanas: Son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. (Robbins. S, 2004).

2.4. HIPÓTESIS GENERAL:

Alternativa

H1: El clima organizacional que se percibe en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. Chiclayo, 2015 es inadecuado.

Nula

H0: El clima organizacional que se percibe en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. Chiclayo, 2015 es adecuado.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

1. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, conocen notoriamente la estructura organizativa.
2. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, asumen un compromiso significativo de responsabilidad.
3. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, perciben adecuadamente las recompensas por el trabajo bien realizado.
4. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, asumen riesgos en los momentos oportunos acerca de los desafíos que impone el trabajo dentro de la empresa.
5. La percepción del clima de trabajo por parte de los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados es agradable.
6. Los directivos de la empresa Hermes Transportes Blindados se muestran generalmente indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda o apoyo.
7. Los Estándares de Desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados, son altos.
8. Existen conflictos entre los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados.
9. El grado de identidad de los trabajadores con la empresa Hermes Transportes Blindados es bueno.

2.5. VARIABLES

La presente investigación utilizará una sola variable: Clima organizacional estructurada con 9 dimensiones.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Clima organizacional	1.Estructura	<p>1. En esta organización las tareas están claramente definidas.</p> <p>2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.</p> <p>3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.</p> <p>4. Conozco claramente las políticas de esta organización.</p> <p>5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.</p> <p>6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.</p> <p>7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).</p>	CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LITWIN Y STRINGER

		<p>8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.</p> <p>9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.</p> <p>10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan</p>	
	2. Responsabilidad	<p>11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.</p> <p>12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.</p> <p>13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.</p> <p>14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por sí mismo.</p> <p>15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas osas por mí mismo.</p> <p>16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una</p>	

		<p>gran cantidad de excusas.</p> <p>17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</p>	
	3. Recompensa	<p>18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.</p> <p>19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.</p> <p>20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.</p> <p>21. En esta organización hay muchísima crítica.</p> <p>22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.</p> <p>23. Cuando cometo un error me sancionan.</p>	
	4. Riesgo	<p>24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.</p> <p>25. Esta organización ha</p>	

		<p>tomado riesgos en los momentos oportunos.</p> <p>26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.</p> <p>27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.</p> <p>28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.</p>	
	5. Calor	<p>29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.</p> <p>30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</p> <p>31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.</p> <p>32. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.</p> <p>33. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.</p> <p>34. Las relaciones jefe –</p>	

		trabajador tienden a ser agradables.	
	6. Apoyo	<p>35. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.</p> <p>36. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejor</p> <p>37. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.</p> <p>38. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.</p> <p>39. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.</p> <p>40. Me siento orgulloso de mi desempeño.</p>	
	7. Estándares	<p>41. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.</p> <p>42. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.</p> <p>43. Las personas dentro de esta organización no</p>	

		<p>confían verdaderamente una en la otra.</p> <p>44. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.</p> <p>45. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.</p>	
	8. Conflicto	<p>46. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. 46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.</p> <p>47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.</p> <p>48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.</p> <p>49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.</p>	
	9. Identidad	<p>50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.</p> <p>51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.</p>	

		<p>52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.</p> <p>53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.</p>	
--	--	---	--

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de tipo descriptiva. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.1.1. ENFOQUE

La presente investigación se basó en el enfoque Cuantitativo: Es decir, que partió del estudio del análisis de datos numéricos, a través de la estadística, para dar solución al problema de investigación o para refutar o verificar la hipótesis planteada. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.1.2. ALCANCE O NIVEL

Pertenece al nivel Descriptivo.

3.1.3. DISEÑO

La presente investigación se enmarca dentro del diseño No Experimental. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por la totalidad de los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A., que en total son **40** trabajadores.

La muestra es la misma de la población, por ser una población pequeña. Es decir, estuvo constituida por **40** trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. Para la recolección de datos

Técnica:

La encuesta: se aplicó con la finalidad de indagar acerca de las opiniones y los criterios del Personal de la Empresa Privada de Seguridad.

Instrumento:

Se empleó el cuestionario del Clima Organizacional basado en Litwin y Stringer.

3.3.2. PARA LA PRESENTACIÓN DE DATOS:

Para la presente investigación se utilizaron tablas estadísticas, correspondientes a las 9 dimensiones del cuestionario, Clima Institucional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

3.3.3. PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS:

Concluida la recolección de los datos, se elaboró la tabla matriz a fin de tener una vista panorámica de los datos, luego se ingresaron en el programa estadístico SPSS o llamado Statistical Pack Forthe Social Sciences, para ser procesados y presentar los resultados en tablas para el análisis e interpretación respectiva de los resultados. También se utilizó para efectos del análisis e interpretación de los cuadros, la estadística descriptiva. Se utilizó las medidas de tendencia central: Media Aritmética. Son valores numéricos, estadígrafos que representan la tendencia de todo el conjunto de datos estadísticos. Esta medida se empleó para obtener un número representativo del puntaje promedio. También se usó la Desviación Estándar: Es una de las medidas de dispersión más confiable. Mide el grado de normalidad de la distribución de datos muestrales alrededor de la media aritmética dentro de sus valores extremos máximo y mínimo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

TABLA N° 1: CUADRO DE DISTRIBUCIÓN SEGÚN EDAD Y GÉNERO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.

EDAD/AÑOS	GÉNERO	
	MASCULINO	
	f	%
20 – 30	07	17.5
31 -40	10	25.0
41 – 50	23	57.5
51 – 60	00	00.0
61 - 65	00	00.0
TOTAL	40.00	100.00

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

Los encuestados según su edad, el 57.5% corresponde a las edades comprendidas entre los 41 a 50 años, representando el mayor porcentaje de los trabajadores. El menor porcentaje lo constituyen las edades comprendidas entre los 20 a 30 años (17.5). No se encontraron trabajadores cuyas edades se encuentren entre los 51 a 60 y 61 a 65 años.

**TABLA N° 2: DIMENSIÓN ESTRUCTURA DE LOS TRABAJADORES DE
LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A.
CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.**

ITEMS	Muy de acuerdo		De acuerdo		indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1 En esta organización las tareas están claramente definidas	07	17.0	07	17.0	16	40	09	23.0	01	3.0	40	100.0
2 En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	07	17.0	05	12.5	13	33.0	12	30.0	03	7.5	40	100.0
3 En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	09	23.0	13	33.0	10	25.0	05	12.0	03	7.5	40	100.0
4 Conozco claramente Las políticas de esta organización,	6	15.0	9	22.5	12	30	13	32.5	00	0.0	40	100,0
5 Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	09	23.0	07	17.5	10	25.0	09	22.5	05	12.5	40	100.0
6 En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	2	5.0	13	32.5	14	35.0	10	25.0	1	2.5	40	100,0
7 El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta	2	5.0	7	17.5	14	35	13	32.5	4	10	40	100.0
8 Aquí la productividad se ve afectada por la	12	30.0	18	45.0	10	25.0	00	00.0	0	0.0	40	100,0

falta de organización y planificación													
9 En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar	3	7.5	9	22.5	4	10.0	21	52.5	3	7.5	40	100,0	
10 Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	9	22.5	2	5.0	15	37.5	14	35.0	0	0.0	40	100,0	

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

En la dimensión Estructura, el 40% se mostró indiferente con respecto a que las tareas se encuentran claramente definidas. A diferencia del 3% que se muestra muy en desacuerdo.

El 33% se muestra indiferente con relación a que las tareas se encuentran lógicamente estructuradas en la empresa.

El 33% está de acuerdo en que en la empresa se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

El 32.5% está en desacuerdo con respecto al conocimiento de las políticas de la organización de la empresa Hermes Transportes Blindados. Nadie está muy en desacuerdo.

El 25% se muestra indiferente con relación a que conoce claramente la estructura organizativa de esta organización.

El 35% se muestra indiferente con que en esta organización no existen muchos formulismos (papeleos). Solo uno está muy en desacuerdo.

El 35% se muestra indiferente en que existe exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta. A diferencia del 5% que está muy de acuerdo.

El 45% conoce claramente cuáles son sus obligaciones y las cumplen oportunamente. No se encontraron opiniones en desacuerdo, muy en desacuerdo.

El 52.5% están en desacuerdo en que esta organización a veces no se tiene claro las jerarquías de los jefes. A diferencia del 7.5% que está muy de acuerdo, e igual porcentaje se encontró que está muy en desacuerdo.

El 37.5% se muestra indiferente frente al conocimiento claro de las políticas de la empresa Hermes Transportes Blindados. No se encontraron respuestas que estén muy en desacuerdo.

TABLA N° 3: DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.

ITEMS	Muy de acuerdo		De acuerdo		indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
11 No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	08	20.0	12	30.0	08	20.0	08	20.0	04	10.0	40	100.0
12 A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	7	17.5	16.0	40.0	4	10.0	13	32.5	00	00.0	40.0	100.0
13 Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	05	12.5	08	20.0	16	40.0	09	22.5	02	5.0	40.0	100.0
14 En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las	09	22.5	18.0	45.0	01	2.5	12.	30.0	00	00	40.0	100.0

cosas por mí mismo.

15 Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	11	27.5	14	35.0	4	10.0	11	27.5	00	0.0	40.0	100.0
16 En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	06	15.0	17	42.5	06	15.0	11	27.5	00	0.0	40.0	100.0
17 En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	05	12.5	11	27.5	13	32.5	08	20.0	03	7.5	40.0	100.0

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

El 30% está de acuerdo en que no se confían mucho en juicios individuales y que casi todo se verifica dos veces.

El 40% está de acuerdo en que a su jefe le gusta que haga bien el trabajo sin estar verificándolo con él.

El 40% se muestra indiferente en que sus superiores solo trazan planes generales de lo que debe hacer, del resto él es el responsable por el trabajo realizado.

El 45% está de acuerdo en que en la empresa puedo salir adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

El 35% está de acuerdo en que la filosofía propia enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo.

El 42% estuvo de acuerdo con relación a que en esta empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

El 32.5% es indiferente con respecto a que en la empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

TABLA N° 4: DIMENSIÓN RECOMPENSA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.

ITEMS	Muy de acuerdo		De acuerdo		indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
18 En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	00	00.0	04	10.0	16	40.0	15	37.5	05	12.5	40	100.
19 Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	02	1.5	11	27.5	14	35.0	12	30.0	01	2.5	40.0	100.
20 Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	06	15.0	11	27.5	08	20.0	13	32.5	02	05	40.0	100.0
21 En esta organización hay muchísima crítica	12	30.0	09	22.5	06	15.0	08	20.0	05	12.5	40	100.0
22 En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	07	17.5	11	27.5	12	30.0	06	15.0	04	10.0	40	100.0
23 Cuando cometo un error me sancionan.	06	15.0	15	37.5	09	22.5	06	15.0	04	10.0	40	100.0

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

El 40% de los encuestados se muestran indiferentes ante la existencia de un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

El 35% es indiferente frente a las recompensas e incentivos que se reciben en la empresa con respecto a que son mejores que las amenazas y críticas.

El 32.5% está en desacuerdo con relación a que las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

El 30% está muy de acuerdo en que en esta empresa hay muchísimas críticas.

El 30% se muestra indiferente en que en esta empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

El 37.5% está de acuerdo en que cuando se comete un error se le sanciona.

**TABLA N° 5: DIMENSIÓN RIESGO DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A.
CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.**

ITEMS	Muy de acuerdo		De acuerdo		indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
24 La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	05	12.5	03	7.5	10	25.0	14	35.0	08	20	40	100.0
25 Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	09	22.5	5	12.5	14	35.0	11	27.5	01	2.5	40	100,0
26 En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	07	17.5	09	22.5	13	32.5	09	22.5	02	5.0	40	100.0
27 La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	04	10.0	14	35.0	10	14	06	15.0	06	15.0	40	100.0
28 Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	6	15.0	15	37.5	5	12,5	13	32.5	1	2.5	40	100,0

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

El 35% está en desacuerdo en que la filosofía de la empresa a largo plazo progrese más si se hacen las cosas lentas, pero certeramente.

El 35% es indiferente con respecto a que en la empresa se toman riesgos en los momentos oportunos.

El 32.5% es indiferente con relación a que en la empresa se debe tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

El 35% está de acuerdo en que la toma de decisiones en la empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

El 37.5% está de acuerdo en que en la empresa se arriesga por una buena idea.

TABLA N° 6: DIMENSIÓN CALOR DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.

ITEMS	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
29 Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	09	22.5	13	32.5	05	12.5	12	30.0	01	2.5	40	100.0
30 Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable	05	12.5	5	12.5	15	37.5	11	27.5	4	10.0	40	100,0
31 Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	13	32.5	10	25.0	05	12.5	08	20.0	04	10.0	40	100.0
32 Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	03	7.5	11	27.5	14	35	09	22.5	03	7.5	40	100.0
33 Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	05	12.5	08	20.0	06	15.0	15	37.5	06	15.0	40	100.0

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

El 32.5% de los encuestados están de acuerdo en que entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa.

El 37.5% es indiferente con respecto a que esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable.

El 32.5% está muy de acuerdo en que es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

El 35 % es indiferente con que las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí.

El 37.5% está en desacuerdo en que las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.

TABLA N° 7: DIMENSIÓN APOYO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.

ITEMS	Muy de acuerdo		De acuerdo		indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
34 En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	09	22.5	06	15.0	12	30.0	13	32.5	00	0.0	40	100.0
35 La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	02	5.0	13	32.5	14	35.0	10	25.0	01	2.5	40	100.0
	18	45.0	12	30.0	10	25.0	00.0	0.0	00	0.0	40	100.0
36 En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	03	7.5	19	47.5	04	10	11	27.5	03	7.5	40	100.0
37 La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad	09	22.5	02	5.0	14	35.0	15	37.5	00	0.0	40	100.0

marcará bien.

38 Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	14	35.0	13	32.5	07	17.5	04	10.0	02	5.0	40	100.0
---	----	------	----	------	----	------	----	------	----	-----	----	-------

39 Me siento orgulloso de mi desempeño

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

El 37.5% es indiferente respecto a que en esta empresa se exige el cumplimiento de las normas de rendimiento bastante alto. Nadie estuvo muy en desacuerdo.

El 32.5% está de acuerdo en que la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.

El 45% está muy de acuerdo en que en esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal.

El 47.5% está de acuerdo en que la dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.

El 37.5% está en desacuerdo en que en la empresa es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. No se encontraron porcentajes que se encuentren muy en desacuerdo.

El 35% está muy de acuerdo sintiéndose orgulloso en su desempeño.

**TABLA N° 8: DIMENSIÓN ESTÁNDARES DE LOS TRABAJADORES DE
LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A.
CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.**

ITEMS	Muy de acuerdo		De acuerdo		indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
40 Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.	11	27.5	15	5	02	37.5	12	30.0	00	0.0	40	100.0
41 Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	00	0.0	06	15.0	07	17.5	11	27.5	16	40.0	40	100.0
42 Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.	08	20.0	14	35.0	04	10.0	14	35.0	00	0.0	40	100.0
43 Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	05	12.5	10	25.0	13	32.5	10	25.0	02	5.0	40	100.0
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	03	7.5	08	20.0	17	42.5	07	17.5	05	12.5	40	100.0

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

El 37.5% está de acuerdo en que, si se equivoca, las cosas las ven mal sus superiores. No se encontró opiniones que estén muy en desacuerdo.

El 40% está muy en desacuerdo en que los jefes hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la organización.

El 35% está de acuerdo en que las personas dentro de la empresa no confían verdaderamente una de otra. Igual porcentaje se encontró en aquellos que están en desacuerdo.

El 32.5% se muestra indiferente con respecto a que su jefe y compañeros lo ayudan cuando tienen una labor difícil.

El 42.5% es indiferente con respecto a la filosofía de los jefes que enfatiza el factor humano, como se sienten las personas.

**TABLA N° 9: DIMENSIÓN CONFLICTO DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A.
CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.**

ITEMS	Muy de acuerdo		De acuerdo		indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
45 En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	07	17.5	11	27.5	11	27.5	11	27.5	00	0.0	40	100.0
46 La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	02	5.0	14	35.0	10	25.0	09	22.5	05	12.5	40	100.0
47 Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	06	15.0	08	20.0	16	40.0	07	17.5	03	7.5	40	100.0
	07	17.5	08	20.0	09	22.5	06	15.0	10	25.0	40	100.0
48 Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	03	7.5	05	12.5	13	32.5	15	37.5	04	10.0	40	100.0
49 Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.												

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

El 27.5% está de acuerdo en que en esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. Con igual porcentaje estuvieron en desacuerdo.

El 35% está de acuerdo en que la actitud de sus jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

El 40% es indiferente con respecto a que los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

El 25% está muy en desacuerdo en que siempre puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con sus jefes.

El 37.5% está en desacuerdo en que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

TABLA N° 10: DIMENSIÓN IDENTIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.

ITEMS	Muy de acuerdo		De acuerdo		indiferente		En desacuerdo		Muy en desacuerdo		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
50 Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización	7	17.5	16	40.0	7	17.5	10	25.0	00	00.0	40	100.0
51 Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	10	25.0	09	22.5	12	30.0	08	20.0	01	2.5	40	100.0
52 Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	06	15.0	17	42.5	07	17.5	08	20.0	02	5.0	40	100.0
53 En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	12	30.0	10	25.0	08	20.0	07	17.5	03	7.5	40	100.0

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

El 40% está de acuerdo en que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. Sin embargo, existe un 25% que se encuentra en desacuerdo.

El 30% se muestra indiferente con respecto a que se siente miembro de un equipo que funciona bien.

El 42.5% está de acuerdo en que siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización. A diferencia del 5% que no está muy de acuerdo.

El 30% está muy de acuerdo en que en esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL:

Se formuló la hipótesis afirmando que el clima organizacional que se percibe en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. Chiclayo, 2016 es inadecuado, esto debido a que de las nueve dimensiones son percibidas de manera positiva solo tres (Responsabilidad, Calor e Identidad)

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

1. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, no conocen notoriamente la estructura organizativa. se afirma que mayormente se muestran indiferentes frente a esta dimensión, como se observa en la tabla N°-2 donde el 40% son indiferentes respecto a la pregunta ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?
2. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, si asumen un compromiso significativo de responsabilidad. Están de acuerdo mayormente con esta dimensión como se aprecia en la tabla N°-3 donde el

45% están de acuerdo respondiendo a la pregunta ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo?

3. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, no perciben adecuadamente las recompensas por el trabajo bien realizado. Generalmente se muestran indiferentes con esta dimensión como se aprecia en la tabla N°-4 donde el 40% se muestra indiferente frente a la pregunta ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?

4. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, no asumen riesgos en los momentos oportunos acerca de los desafíos que impone el trabajo dentro de la empresa. Generalmente se muestran en desacuerdo en esta dimensión como se observa en la tabla N°-5 donde el 37 % se muestra en desacuerdo a la pregunta ¿Aquí la organización se arriesga por una buena idea?

5. La percepción del clima de trabajo por parte de los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados si es agradable. Existe acuerdo en esta dimensión como se observa en la tabla N°-6 donde el 52% está de acuerdo a la pregunta ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa?

6. Los directivos de la empresa Hermes Transportes Blindados se muestran generalmente indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda o apoyo. Se demuestra que están indiferentes con esta dimensión como se observa en la tabla N°-7 donde el 47 % esta indiferente a la pregunta ¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcara bien?

7. Los Estándares sobre las normas de rendimiento dentro de los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados, son altos. Existe indiferencia con respecto a esta dimensión como se observa en la tabla N°-8 donde el 42 % se muestra indiferente frente a la pregunta ¿La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.?

8. Existen conflictos entre los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados. En esta dimensión predomina la indiferencia como se observa en la tabla N°-9 donde el 40% se muestra indiferente frente a la pregunta ¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?

9. El grado de identidad de los trabajadores con la empresa Hermes Transportes Blindados si es bueno. Generalmente se manifiesta de acuerdo en esta dimensión como se observa en la tabla N°-10 donde el 54 % se encuentra de acuerdo frente a la pregunta ¿Las personas e sientes orgullosa de pertenecer a esta organización?

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. DIMENSIÓN: ESTRUCTURA

1.1. Los resultados demuestran que los trabajadores mayormente son indiferentes con respecto a que las tareas se encuentran claramente definidas. Según Rodríguez, (2010) este indicador se percibió en forma positiva. Las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas. Únicamente el personal de nuevo ingreso o comisionado desconoce algunas tareas por su falta de experiencia.

1.2. Los trabajadores se muestran generalmente indiferentes con relación a que las tareas se encuentran lógicamente estructuradas en la empresa. A diferencia de Rodríguez, (2010) en su investigación los trabajadores se mostraron de acuerdo. Las cargas de trabajo varían mucho de una persona a otra, pues son asignadas de acuerdo a la habilidad y experiencia del personal o a las recomendaciones.

1.3. Los encuestados se muestran de acuerdo en que en la empresa se tiene claro quién manda y toma las decisiones. Rodríguez, (2010) las políticas de la dependencia son dadas a conocer, pero han sido olvidadas, pues no son exhibidas en alguna área visible para que el personal las pueda recordar.

1.4. Hay desacuerdo con respecto al conocimiento de las políticas de la organización de la empresa Hermes Transportes Blindados. Sin embargo, Rodríguez, (2010) encontró que, las políticas de la dependencia son dadas a conocer, pero han sido olvidadas, pues no son exhibidas en alguna área visible para que el personal las pueda recordar.

1.5. Existe indiferencia con relación a que conoce claramente la estructura organizativa de esta organización. Rodríguez, (2010) concluyó que existe un organigrama bien estructurado.

1.6. Se muestra indiferente los trabajadores con que en esta organización no existen muchos formulismos (papeleos). De igual forma Rodríguez, (2010) encontró que, existe mucho papeleo y trámite para poder realizar las funciones lo que ocasiona cargas excesivas de trabajo, dejando poco tiempo para interactuar con los empleados.

1.7. Los trabajadores conocen claramente cuáles son sus obligaciones y las cumplen oportunamente.

1.8. Los trabajadores están en desacuerdo en que esta organización a veces no se tiene claro las jerarquías de los jefes. Al respecto Rodríguez, (2010) refiere que, la cadena de mando está bien estructurada a excepción de un departamento en donde los empleados se encuentran desorganizados debido a que el jefe rara vez asiste a la oficina

1.9. Se muestran indiferente frente al conocimiento claro de las políticas de la empresa Hermes Transportes Blindados. Rodríguez, (2010) encontró que los jefes están pendientes del cumplimiento de normas, métodos y procedimientos.

1.10. Se muestra indiferente en que existe exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

2. DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD

2.11. Existe acuerdo en que no se confían mucho en juicios individuales y que casi todo se verifica dos veces. En la investigación realizada por Arnao y Villegas, (2015) concluyeron que los trabajadores hacen bien su trabajo, por lo tanto, no necesita estar verificándolo con su jefe.

2.12. Los trabajadores están de acuerdo en que a su jefe le gusta que haga bien el trabajo sin estar verificándolo con él. Los hallazgos de Rodríguez, (2010) refieren que los jefes llevan a cabo una supervisión de carácter abierto, lo cual transmite a los empleados un ambiente de libertad. Únicamente el personal de nuevo ingreso es supervisado de manera más directa ya que no tiene experiencia.

2.13. Existe indiferencia respecto a que sus superiores solo trazan planes generales de lo que debe hacer, del resto él es el responsable por el trabajo realizado.

2.14. Existe acuerdo en que la empresa puedo salir adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. Sobre estos resultados, encontramos en Litwin y Stringer (1968) similitudes cuando manifiestan que los empleados prefieren trabajar en situaciones donde los resultados dependen de sus propios esfuerzos más que en la mera suerte, aunque las probabilidades de éxito sean iguales en ambas situaciones.

2.15. Los trabajadores están de acuerdo en que la filosofía propia enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo. En los autores Litwin y Stringer (1968) encontramos similitudes cuando manifiestan que estudios empíricos muestran que sujetos con una alta necesidad de logro prefieren trabajos en los cuales se les permita tener mayor responsabilidad en su comportamiento

2.16. Existe acuerdo con relación a que en esta empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas

2.17. Existe indiferencia con respecto a que en la empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

3. DIMENSIÓN: RECOMPENSA

3.1. Los encuestados se muestran indiferentes ante la existencia de un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. Igual resultado fue encontrado por Rodríguez, (2010) quien encontró que no existía un buen sistema de promoción que ayude a ascender a los mejores empleados de una dependencia del Gobierno de Tamaulipas.

3.2. Existe indiferencia frente a las recompensas e incentivos que se reciben en la empresa con respecto a que son mejores que las amenazas y críticas. Según Litwin y Stringer (1968) Un clima donde se maneja más la recompensa en vez de castigo es más predispuesto a aumentar la necesidad de logro de sus trabajadores.

3.3. Existe desacuerdo con relación a que las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. En la investigación de Arnao y Villegas, encontraron que, los trabajadores se mostraron indiferentes con respecto a que en el Banco Continental BBVA, se utiliza más el premio que el castigo.

3.4. Los trabajadores están muy de acuerdo en que en esta empresa hay muchísimas críticas. Resultado similar al obtenido por Rodríguez, (2010) quien concluye que, los empleados reciben muchas amenazas y críticas y son sancionados al momento de cometer algún error, incluso pueden ser despedidos o trasladados a otra área.

3.5. Se muestra indiferente en que en esta empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. Por lo tanto, en la investigación de Arnao y Villegas (2010) se enfatiza en que se debe practicar más la recompensa como objetivo, tanto que las recompensas sean vistas como símbolos de éxito, el resultado inmediato será un incremento en la necesidad de logro de los trabajadores.

3.6. Están de acuerdo en que cuando se comete un error se le sanciona. Sin embargo, se debe tener en cuenta los estudios de Litwin y Stringer (1968) que demuestran que cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, más mejorará el clima

4. DIMENSIÓN: RIESGO

4.1. Están en desacuerdo en que la filosofía de la empresa a largo plazo progrese más si se hacen las cosas lentas, pero certeramente.

4.2. Los trabajadores se muestran indiferentes con respecto a que en la empresa se toman riesgos en los momentos oportunos. Hay que tener en cuenta lo que manifiestan Litwin y Stringer (1968,) acerca de aceptar los desafíos que impone el trabajo.

4.3. Son indiferentes con relación a que en la empresa se debe tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia. Se ratifica lo manifestado anteriormente por Litwin y Stringer, (1968) que, las

organizaciones deben tomar riesgos que impone el propio trabajo y la competencia.

4.4. Están de acuerdo en que la toma de decisiones en la empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

4.5. Están de acuerdo en que en la empresa se arriesga por una buena idea. Al respecto, Rodríguez (2010) encontró que los empleados pueden arriesgarse a introducir nuevas ideas en sus proyectos sin temor a equivocarse.

5. DIMENSIÓN CALOR

5.1. Los encuestados están de acuerdo en que entre la gente de esta empresa prevalece una atmósfera amistosa. En opinión de Ramos, (2011) en su investigación manifiesta que la presencia de un inadecuado clima e insatisfacción laboral; induce a probar que incide en el clima laboral.

5.2. Los trabajadores son indiferentes con respecto a que esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable. Los resultados obtenidos por Duque, (2009) con respecto al clima de trabajo refiere que éste juega un papel de suma importancia en el rendimiento.

5.3. Están muy de acuerdo en que es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

5.4. Están muy de acuerdo con que las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí. Rodríguez, (2010) también encontró en su investigación que existe un clima de trabajo frío y negativo, predominando la ausencia de calor humano y compañerismo en las relaciones personales y grupales. Hay problemas entre ellos que originan conductas agresivas

5.5. Están en desacuerdo en que las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables. En el estudio llevado a cabo por Arnao y Villegas, (2010) ellos encontraron que existe un clima de trabajo agradable y buenas relaciones entre los jefes y los trabajadores.

6. DIMENSIÓN: APOYO

6.1. Los trabajadores se muestran indiferentes respecto a que en esta empresa se exige el cumplimiento de las normas de rendimiento bastante alto. Los estudios de Litwin y Stringer (1968), demuestran que cuando los jefes ponen énfasis en establecer metas y normas de rendimiento la dimensión de desempeño ayuda a mejorar el clima organizacional, pero cuando los jefes no ponen la debida importancia en fijar los estándares de desempeño adecuados, se convierte en una debilidad para la organización.

6.2. Están de acuerdo en que la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar. De igual forma, los resultados obtenidos por Rodríguez, (2010) ratifican que La dependencia nunca está conforme con el desempeño de los empleados por lo que constantemente los presionan de manera individual y grupal para mejorar.

6.3. Están muy de acuerdo en que en esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal. En la investigación de Arnao y Villegas, (2015) encontraron que, sobre las normas de rendimiento dentro de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta, las exigencias del cumplimiento de las normas, son bastante altos.

6.4. Están de acuerdo en que la dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien. De igual forma, Ramos (2011) refiere que la presencia de un inadecuado clima e insatisfacción laboral; induce a mejores resultados en su producción.

6.5. Están en desacuerdo en que en la empresa es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. El resultado obtenido por Rodríguez, (2010) fue que los empleados no se llevan bien con sus compañeros, pues existe mucha rivalidad entre ellos para alcanzar un mejor desempeño.

6.6. Están muy de acuerdo sintiéndose orgulloso en su desempeño. Lo manifestado por Rodríguez, (2010) es que la mayoría de los empleados están conformes con su desempeño, pero consideran que pudieran ser más productivos si existieran las condiciones apropiadas.

7. DIMENSIÓN: ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

7.1. Están de acuerdo en que, si se equivoca, las cosas las ven mal sus superiores. Al respecto, Litwin y Stringer (1968) enfatiza los sentimientos de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

7.2. Están muy en desacuerdo en que los jefes hablan acerca de sus aspiraciones dentro de la organización. Los autores Litwin y Stringer (1968,) aseguran que las aspiraciones de los trabajadores contribuyen a mejorar el clima de la organización

7.3. Están de acuerdo en que las personas dentro de la empresa no confían verdaderamente una de otra. Litwin y Stringer (1968) afirman que la confianza entre los trabajadores es de mucha importancia en la mejora del clima institucional.

7.4. Se muestran indiferente con respecto a que su jefe y compañeros lo ayudan cuando tienen una labor difícil. Según Litwin y Stringer (1968) en un ambiente donde se enfatiza la ayuda y las relaciones interpersonales, los resultados organizacionales se ven incrementados.

7.5. Los trabajadores son indiferentes con respecto a la filosofía de los jefes que enfatiza el factor humano, como se sienten las personas. Al respecto, Armas, (2010) considera importante para el clima organizacional el factor de dimensión humana. Es decir, para que exista un buen clima organizacional en cualquier empresa, primero hay que dar importancia a los trabajadores como seres humanos.

8. DIMENSIÓN: CONFLICTO

8.1. Están de acuerdo en que en esta empresa se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. Según Litwin y Stringer (1968) las relaciones interpersonales y la comunicación son importantes en toda organización.

8.2. Están de acuerdo en que la actitud de sus jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. Sin embargo,

Rodríguez, (2010) en su investigación manifiesta que, el conflicto es percibido por los jefes como un aspecto negativo que merece ser castigado, ya que afecta la productividad de las personas.

8.3. Los trabajadores se muestran indiferentes con respecto a que los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. Litwin y Stringer (1968) con respecto al conflicto lo define como el sentimiento del grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas

8.4. Están muy en desacuerdo en que siempre puede decir lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con sus jefes. Ante ello, Litwin y Stringer (1968) consideran que cuanto más se incentive a los empleados a dar sus diferentes puntos de vista mejor se sentirán y por consiguiente el clima organizacional mejorará.

8.5. Están en desacuerdo en que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. La toma de decisiones oportunas y adecuadas según Litwin y Stringer (1968) son importantes para el desarrollo de toda organización.

9. DIMENSIÓN: IDENTIDAD

9.1. Están de acuerdo en que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. Siguiendo a Litwin y Stringer (1968) ellos señalan que la dimensión identidad y lealtad de grupo, sólo está relacionada directamente con la motivación o necesidad de afiliación

9.2. Se muestran indiferente con respecto a que se siente miembro de un equipo que funciona bien. Siempre tomando como base los estudios de Litwin y Stringer (1968) encontramos que señalan que el trabajo en equipo se relaciona directamente con la motivación o necesidad de afiliación.

9.3. Están de acuerdo en que siente que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización. De igual forma, Litwin y Stringer (1968)

afirma que, los individuos con alta necesidad de afiliación responderán a un ambiente que enfatice la cohesión y la lealtad de grupo.

9.4. Están muy de acuerdo en que en esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. Este resultado no es compartido por Litwin y Stringer (1968) quienes manifiestan que, en un ambiente donde se enfatiza la cercanía y las relaciones interpersonales, los resultados no deben estar centrados en intereses personales.

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN GENERAL:

Se analizó el clima organizacional de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A utilizando como instrumento el cuestionario de Litwin y Stringer donde queda demostrado que el clima si es inadecuado ya que de las nueve dimensiones analizadas, los colaboradores solo perciben tres de manera positiva (Responsabilidad, Calor e Identidad)

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS:

1. Se identificó la estructura dentro de la empresa Hermes Transportes Blindados, con respecto a esta dimensión los colaboradores se muestran indiferentes en los siguientes indicadores: realización de las tareas que se encuentra claramente definidas y lógicamente estructuradas; conocen claramente la estructura organizativa; en la existencia de formulismos; frente al conocimiento claro de las políticas de la empresa y exceso de reglas, detalles administrativos. Por otro lado, se muestran de acuerdo en que en la empresa se tiene claro quién manda y toma las decisiones. Asimismo, se muestran en desacuerdo con respecto al conocimiento de las políticas de la organización de la empresa, y en que esta organización a veces no se tiene claro las jerarquías de los jefes. Por último, los trabajadores solo conocen claramente cuáles son sus obligaciones y las cumplen oportunamente. Como se observa en la tabla N°-2 donde el 40% son indiferentes respecto a la pregunta ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?

2. Se examinó el grado de responsabilidad de los colaboradores de la empresa Hermes Transportes Blindados, los mismos que están de acuerdo con esta dimensión, lo cual corresponde que no se confían mucho en juicios individuales; en que a su jefe le gusta que haga bien el trabajo sin estar verificándolo con él; en que en la empresa puede salir adelante cuando toma la iniciativa y trata de hacer las cosas por mí mismo; en que la filosofía propia enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo; en que en la empresa cuando alguien comete un error siempre hay una gran

cantidad de excusas. Asimismo, solo se mostraron indiferentes en dos indicadores que tienen que ver con que sus superiores solo trazan planes generales de lo que se debe hacer, del resto él es el responsable y que en la empresa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades como se aprecia en la tabla N°-3 donde el 45% están de acuerdo respondiendo a la pregunta ¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?

3. Se determinó que los colaboradores de la empresa Hermes Transportes Blindados en cuanto a recibir las recompensas, se muestran indiferentes frente a los siguientes indicadores: existencia de un buen sistema de promoción; frente a las recompensas e incentivos. Asimismo, están en desacuerdo con relación a que son recompensados por su desempeño, cuando cometen un error se les sanciona. Sin embargo, están muy de acuerdo en que existen muchas críticas como se aprecia en la tabla N°-4 donde el 40% se muestra indiferente frente a la pregunta ¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?.

4. Se estableció que los colaboradores de la empresa Hermes Transportes Blindados, se muestran en desacuerdo en asumir riesgos en los momentos oportunos acerca de los desafíos que impone el trabajo dentro de la empresa, sobre todo cuando existe el planteamiento de una buena idea. Como se observa en la tabla N°-5 donde el 37 % se muestra en desacuerdo a la pregunta ¿Aquí la organización se arriesga por una buena idea?

5. Se precisó que están de acuerdo con la percepción por parte de los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados acerca de la existencia de un buen ambiente de trabajo, es decir el calor; es que esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable. Como se observa en la tabla N°-6 donde el 52% está de acuerdo a la pregunta ¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa?

6. Se especificó que los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados se muestran generalmente indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda o apoyo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Como se observa en la tabla N°-7 donde el 47 % esta indiferente a la pregunta ¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien?

7. Se analizó que existe indiferencia con respecto a los Estándares de Desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados, que exige el cumplimiento de las normas de rendimiento, los cuales son bastante altos. Como se observa en la tabla N°-8 donde el 42 % se muestra indiferente frente a la pregunta ¿La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.?

8. Se determinó que prevalece la indiferencia en esta dimensión ya que existen conflictos entre los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados. Sin embargo, se aceptan opiniones discrepantes entre los colaboradores como se observa en la tabla N°-9 donde el 40% se muestra indiferente frente a la pregunta ¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?

9. Se precisó

que el grado de identidad de los colaboradores con la empresa Hermes Transportes Blindados es bueno, por lo que están de acuerdo en esta dimensión, como se observa en la tabla N°-10 donde el 54 % se encuentra de acuerdo frente a la pregunta ¿Las personas se sientes orgullosa de pertenecer a esta organización?

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN GENERAL.

Luego de obtener los resultados aplicando la metodología del cuestionario de Litwin y Stringer donde se aprecia que de las nueve dimensiones evaluadas solo son tres con las que se identifican los colaboradores (Responsabilidad, Calor e Identidad)

Se recomienda mejorar el clima a través del desarrollo organizacional es decir mejorando los procesos de gestión de los recursos económicos (mejorar el trabajo en equipo, poner en marcha canales de comunicación específicos. etc.)

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS.

1. Se debe adecuar la estructura en cuanto a algunos aspectos de las reglas, detalles administrativos y trámites que no permiten que sean tomadas las nuevas ideas de los colaboradores
2. Mejorar la responsabilidad mediante el trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa Hermes Transportes Blindados, a través de capacitaciones.
3. Insistir en el estímulo mediante las recompensas por el trabajo bien realizado de los colaboradores de la empresa e ir mejorando en forma paulatina.
4. Se debe inculcar a los colaboradores de la empresa, que los riesgos a veces son necesarios y deben ser oportunos dentro de la empresa. Asimismo, deben darse en el momento oportuno.
5. No se debe descuidar el calor y las buenas relaciones interpersonales que se brinda dentro de la organización, para ello se propone incluir dentro del

Plan Anual de Trabajo de la empresa, la práctica de talleres que conlleven a las buenas relaciones laborales

6. Se debe mejorar la dimensión de apoyo con espíritu de Ayuda de parte de los directivos y trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados. Por lo tanto, se debe sensibilizar a los trabajadores para que puedan asumir compromisos como integrantes de un equipo de trabajo, con el objetivo de reflexionar con las y los participantes de este grupo.

7. En la dimensión Estándares, es importante mantener el cumplimiento de las normas de rendimiento emitidas por la empresa, porque todos y cada uno de los trabajadores tenga siempre en cuenta las metas de la empresa.

8. Se debe reforzar la dimensión de conflictos mediante la libertad de Opinión, a la vez hay que hacer que los colaboradores entiendan que las opiniones siempre pueden presentarse diferentes, pero siempre hay que tratar de conciliar.

9. A pesar que la mayoría de los colaboradores se sienten identificados y están de acuerdo en ser miembros de un equipo y compartir los objetivos personales con los de la empresa, se debe insistir en reforzarla, ya que cuando se forma parte de una empresa; entonces todos deben apuntar al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta B. & Venegas C., (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM. Vol. 13 - n.º 1 - p. 163 – 172
- Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Abril-agosto 2001. Lima: Universidad nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Amorós, E. (2013). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo*. Artículo científico. Observatorio de la Economía Latinoamericana nº 183, 2013, accesible a texto completo en www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html
- Armas, M. (2010). *Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la editorial vallejana de la Universidad César Vallejo, provincia de Trujillo, diciembre 2010*. Tesis para optar el Título profesional de Licenciada en Administración. Universidad César Vallejo. Perú.
- Arnao, J. y Villegas, A. (2015). *Propuesta de Plan de Mejora del Clima Laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo*. Tesis para obtener el título de Licenciados en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH.* Venezuela. Caracas.
- Brunet L. (2007). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*: México: Editorial Trillas.

- Chiang et al., (2007). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupo de profesores y/o investigadores universitarios*. Tesis Doctorado. Universidad Pontifica Comillas de Madrid.
- Chiavenato I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 10^{ma} Edición Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Colombia: Bestseller Internacional.
- Córdova, M. (2010). *Factores que influyen en el clima organizacional de la Institución Educativa José María Arguedas, del distrito de la Victoria*. Universidad César Vallejo.
- Duque, M. (2009). *Desarrollo del modelo de clima organizacional Maqui Avícola Ltda*. Para optar el título de: Comunicador Social y Periodismo. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Colombia.
- Edel, R., Santillán, A., Corona, F. (2007). *Clima organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Fletcher, (2000). *Diseño de capacitación basada en competencias laborales*. México. Panorama.
- Freeman, R. et al. (1996). *“Administración”*. 6 ta. Edición. México. Editorial Prentice Hall.
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad pública en Tamaulipas*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Dirección Empresarial con énfasis en Recursos Humanos. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

- Guillen, C. & Guil, R. (2000). *Clima organizacional. Psicología del trabajo para relaciones laborales*. (p.165-178). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta ed. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Hernández, R., (2005). *Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano*. Cuaderno del Centro de Investigación, núm. 1. Celaya. Universidad de Celaya.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Palma, S. (2004). *Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Perú*. Revista de Investigación en Psicología. 101 p. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM. Lima.
- Parker, C., et al (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416
- Ramos, M., (2011). *La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito*. Informe final del Trabajo de Grado Académico, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial. Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición México: Pearson/Prentice Hall.
- Rodríguez, B. (2010). *Percepción del clima organizacional por los empleados caso de una dependencia del Gobierno de Tamaulipas*. Tesis para obtener el grado de Maestra en Dirección Empresarial con énfasis en Administración Estratégica. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Hitos De Ciencias Económico Administrativas. Año 10. N° 27. México.

- Silva, M. (2004). *El Clima en las Organizaciones*. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, S.L.
- Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Sziklai, G. (2006). *Estudiar y gestionar el clima organizacional como medio para lograr una ventaja competitiva*. Revista capacitación. Extraído el 16 de setiembre de 2015 desde http://www.ccesff.CI/CCESFF/Revista/52/P524555657_6768687867rt.pdf.
- Valenzuela, R. (2003). *Encuesta de clima organizacional*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México.

ANEXOS

ANEXO 1: RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

RESOLUCIÓN N° 688-2016-D-FCEMP-EAPAE-PESD-UDH

Huánuco, 18 de Mayo de 2016

Visto, el Expediente N° 1520-FCEMP, del 05 de octubre del año 2016, presentado por el Bachiller **RIVADENEYRA MARQUEZ, Wilmer Alberto**, de la E.A.P de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales, en el que solicita: **Aprobación del Proyecto de Investigación y designación de Asesor de Tesis.**

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, TÍTULO V. CAPÍTULO I: DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Artículos 20° al 30°, se detalla el procedimiento y requisitos que deberá cumplir el Bachiller para la aprobación del Proyecto de Tesis;

Que, de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, TÍTULO V. CAPÍTULO II: DEL ASESOR Y LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Artículos 31° al 36°, se detalla el procedimiento y requisitos para la designación de Asesor de Tesis;

Que, de acuerdo a la Resolución N° 420-2014-D-FCEMP-UDH, de fecha 30 de abril del 2014, se aprueba la Comisión de Grados y Títulos, de la E.A.P de Administración de Empresas;

Que, con Oficio N° 047-2015-CGyT-FCEMP-UDH, de fecha 07 de octubre de 2015, la Comisión de Grados y Títulos de la E.A.P. de Administración de Empresas, designa como Asesor de Tesis al Dr. Christian Paolo Martel Carranza;

Que, con Oficio Múltiple N° 001-2016-CGyT-FCEMP-UDH, de fecha 08 de febrero del 2016, la Comisión de Grados y Títulos de la E.A.P de Administración de Empresas, designa como miembros del Jurado de Tesis al Lic. William Giovanni Linares Beraún, Ing. Cecilia Rivera López, y Lic. Janeth mercado Huertas;

Que, los miembros del Jurado de Tesis, Lic. William Giovanni Linares Beraún, Ing. Cecilia Rivera López, y Lic. Janeth mercado Huertas, con Expediente N° 543-2016-FCEMP, de fecha 29 de marzo de 2016, Expediente N° 607-2016-FCEMP, de fecha 01 de abril de 2016 y Expediente N° 1032-2016-FCEMP, de fecha 17 de mayo de 2016 respectivamente, aprueban el Proyecto de Tesis intitulado: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016"**, presentado por el Bachiller **RIVADENEYRA MARQUEZ, Wilmer Alberto**; y

Estando a las atribuciones inherentes al cargo de Decano y lo normado en el Estatuto de la Universidad de Huánuco, con cargo a dar cuenta al Consejo de Facultad,

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- APROBAR, el Proyecto de Tesis intitulado: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016"**, presentado por el Bachiller **RIVADENEYRA MARQUEZ, Wilmer Alberto**.

Artículo Segundo.- DESIGNAR, como Asesor de Tesis del Bachiller **RIVADENEYRA MARQUEZ, Wilmer Alberto**, al Dr. Christian Paolo Martel Carranza.

Artículo Tercero.- FIJAR, como plazo máximo de 06 meses para presentar el Informe Final de Tesis, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos.

Regístrese, comuníquese, archívese.



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Ing. Rocío Verónica Rasmussen Santamaría
SECRETARIO DOCENTE



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dr. Jorge Luis López Sánchez
DECANO

Distribución: Vice Rector Acad. - FCEMP - EAPAE - CGT - Asesor-File Personal-PESD-Interesado - Archivo

JLS/bldr

ANEXO 2: RESOLUCIÓN DE NOMBRAMIENTO DE ASESOR



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

RESOLUCIÓN N° 688-2016-D-FCEMP-EAPAE-PESD-UDH

Huánuco, 18 de Mayo de 2016

Visto, el Expediente N° 1520-FCEMP, del 05 de octubre del año 2016, presentado por el Bachiller **RIVADENEYRA MARQUEZ, Wilmer Alberto**, de la E.A.P de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales, en el que solicita: **Aprobación del Proyecto de Investigación y designación de Asesor de Tesis.**

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, TÍTULO V. CAPÍTULO I: DE LA APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Artículos 20° al 30°, se detalla el procedimiento y requisitos que deberá cumplir el Bachiller para la aprobación del Proyecto de Tesis;

Que, de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, TÍTULO V. CAPÍTULO II: DEL ASESOR Y LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Artículos 31° al 36°, se detalla el procedimiento y requisitos para la designación de Asesor de Tesis;

Que, de acuerdo a la Resolución N° 420-2014-D-FCEMP-UDH, de fecha 30 de abril del 2014, se aprueba la Comisión de Grados y Títulos, de la E.A.P de Administración de Empresas;

Que, con Oficio N° 047-2015-CGyT-FCEMP-UDH, de fecha 07 de octubre de 2015, la Comisión de Grados y Títulos de la E.A.P. de Administración de Empresas, designa como Asesor de Tesis al Dr. Christian Paolo Martel Carranza;

Que, con Oficio Múltiple N° 001-2016-CGyT-FCEMP-UDH, de fecha 08 de febrero del 2016, la Comisión de Grados y Títulos de la E.A.P de Administración de Empresas, designa como miembros del Jurado de Tesis al Lic. William Giovanni Linares Beraún, Ing. Cecilia Rivera López, y Lic. Janeth mercado Huertas;

Que, los miembros del Jurado de Tesis, Lic. William Giovanni Linares Beraún, Ing. Cecilia Rivera López, y Lic. Janeth mercado Huertas, con Expediente N° 543-2016-FCEMP, de fecha 29 de marzo de 2016, Expediente N° 607-2016-FCEMP, de fecha 01 de abril de 2016 y Expediente N° 1032-2016-FCEMP, de fecha 17 de mayo de 2016 respectivamente, aprueban el Proyecto de Tesis intitulado: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016"**, presentado por el Bachiller **RIVADENEYRA MARQUEZ, Wilmer Alberto**; y

Estando a las atribuciones inherentes al cargo de Decano y lo normado en el Estatuto de la Universidad de Huánuco, con cargo a dar cuenta al Consejo de Facultad,

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- APROBAR, el Proyecto de Tesis intitulado: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016"**, presentado por el Bachiller **RIVADENEYRA MARQUEZ, Wilmer Alberto**.

Artículo Segundo.- DESIGNAR, como Asesor de Tesis del Bachiller **RIVADENEYRA MARQUEZ, Wilmer Alberto**, al Dr. Christian Paolo Martel Carranza.

Artículo Tercero.- FIJAR, como plazo máximo de 06 meses para presentar el Informe Final de Tesis, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos.

Regístrese, comuníquese, archívese.



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Ing. Rocío Verónica Rasmussen Santamaría
SECRETARIO DOCENTE



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Dr. Jorge Luis López Sánchez
DECANO

Distribución: Vice Rector Acad. – FCEMP – EAPAE – CGT – Asesor-File Personal-PESD-Interesado – Archivo

JLLS/bidr

ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO, ENERO A MARZO, 2016.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
<p><u>GENERAL:</u></p> <p>¿Cómo es el clima organizacional de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?</p>	<p><u>GENERAL:</u></p> <p>Analizar el clima organizacional en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.</p>	<p><u>GENERAL:</u></p> <p>El clima organizacional que se percibe en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. Chiclayo, 2015 es inadecuado</p>	<p>Clima organizacional</p>	<p><u>TIPO DE INVESTIGACION:</u> Descriptiva</p> <p><u>ENFOQUE:</u> Cuantitativo</p> <p><u>ALCANCE O NIVEL:</u> Nivel descriptivo</p> <p><u>POBLACION Y MUESTRA:</u> 40 colaboradores; muestra probalística</p> <p><u>TECNICA:</u> La Encuesta</p> <p><u>INSTRUMENTO:</u> Cuestionario del clima organizacional de Litwin y Stringer</p>

<u>ESPECÍFICO:</u>	<u>ESPECÍFICOS:</u>	<u>ESPECÍFICAS</u>	<u>DIMENSIONES:</u>	<u>INDICADORES:</u>
<p>1. ¿Cuál es la estructura, dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?</p> <p>2. ¿Cuál es el grado de responsabilidad de los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?</p> <p>3. ¿Cómo perciben las recompensas dadas los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?</p> <p>4. ¿Asumen riesgo dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo?</p>	<p>1. Identificar la estructura, dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.</p> <p>2. Examinar el grado de responsabilidad de los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.</p> <p>3. Determinar cómo los trabajadores de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. perciben las recompensas dadas.</p>	<p>1. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, conocen notoriamente la estructura organizativa.</p> <p>2. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, asumen un compromiso significativo de responsabilidad.</p> <p>3. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, perciben</p>	<p>Estructura</p>	<p>1. En esta organización las tareas están claramente definidas.</p> <p>2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.</p> <p>3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.</p> <p>4. Conozco claramente las políticas de esta organización.</p> <p>5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.</p> <p>6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.</p> <p>7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).</p> <p>8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.</p> <p>9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.</p> <p>10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan</p>

<p>5. ¿Cómo es la percepción del calor que se les brinda dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. por parte de los miembros de la Empresa, acerca de la existencia del ambiente de trabajo?</p> <p>6. ¿Existe el espíritu de ayuda o apoyo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo en la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?</p> <p>7. ¿Cuáles son los Estándares de desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?</p>	<p>4. Establecer dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. la existencia de riesgo que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.</p> <p>5. Precisar dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. la percepción por parte de los miembros de la Empresa, acerca de la existencia del ambiente de trabajo, es decir el calor que se les brinda.</p> <p>6. Especificar en la</p>	<p>adecuadamente las recompensas por el trabajo bien realizado.</p> <p>4. Los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados, asumen riesgos en los momentos oportunos acerca de los desafíos que impone el trabajo dentro de la empresa.</p> <p>5. La percepción del clima de trabajo por parte de los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados es</p>	<p>Responsabilidad</p>	<p>11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.</p> <p>12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.</p> <p>13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.</p> <p>14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por sí mismo.</p> <p>15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas osas por mí mismo.</p> <p>16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.</p> <p>17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</p>
			<p>Recompensa</p>	<p>18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.</p> <p>19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.</p> <p>20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.</p>

<p>8. ¿Existen conflictos en los miembros de la agencia de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?</p>	<p>Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. el espíritu de ayuda o apoyo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.</p>	<p>agradable.</p>		<p>21. En esta organización hay muchísima crítica.</p>
<p>9. ¿Cuál es el grado de identidad de los trabajadores dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.?</p>	<p>7. Analizar los Estándares de desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.</p>	<p>6. Los directivos de la empresa Hermes Transportes Blindados se muestran generalmente indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda o apoyo.</p>	<p>Riesgo</p>	<p>22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.</p> <p>23. Cuando cometo un error me sancionan.</p>
<p>8. Determinar la existencia de conflictos en los</p>	<p>7. Los Estándares de Desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de los miembros de la</p>	<p>7. Los Estándares de Desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de los miembros de la</p>		<p>24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.</p> <p>25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.</p> <p>26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.</p> <p>27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.</p> <p>28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea</p>

	<p>miembros de la de la agencia de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A.</p> <p>9. Precisar dentro de la Empresa Privada Hermes Transportes Blindados S.A. el grado de identidad de los trabajadores con la empresa.</p>	<p>empresa Hermes Transportes Blindados, son altos.</p> <p>8. Existen conflictos entre los miembros de la empresa Hermes Transportes Blindados.</p> <p>9. El grado de identidad de los trabajadores con la empresa Hermes Transportes Blindados es bueno.</p>	Calor	<p>29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.</p> <p>30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</p> <p>31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.</p> <p>31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.</p> <p>32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.</p> <p>33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.</p>
			Apoyo	<p>34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.</p> <p>35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejor</p> <p>36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.</p> <p>37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.</p> <p>38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.</p> <p>39. Me siento orgulloso de mi desempeño</p>

			Estándares	<p>40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.</p> <p>41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.</p> <p>42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.</p> <p>43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.</p> <p>44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.</p>
			Conflicto	<p>45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.</p> <p>46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.</p> <p>46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.</p> <p>47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.</p> <p>48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.</p> <p>49. Lo más importante en la organización, es tomar</p>

				decisiones de la manera más fácil y rápida posible.
			Identidad	<p>50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.</p> <p>51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.</p> <p>52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.</p> <p>53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.</p>

ANEXO 4

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA DE SEGURIDAD PARA DETERMINAR EL NIVEL QUE PRESENTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: El propósito de este instrumento es recoger la opinión de los colaboradores de la Empresa Privada de Seguridad, a fin de presentar la información relacionada con el clima organizacional y de esta manera proponer un Plan de Mejora.

Instrucciones

Por favor marcar con una 'X' la alternativa que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LITWIN Y STRINGER

DATOS GENERALES:

Edad: () años

Sexo: (M) (F)

Ocupación.....

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará nueve enunciados califica cada una de las siguientes aseveraciones, utilizando la siguiente escala

- | | | | |
|----------------------|---------------|----------------|------------------|
| 1. Muy de acuerdo | 2. De acuerdo | 3. Indiferente | 4. En desacuerdo |
| 5. Muy en desacuerdo | | | |

DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
1. En esta organización las tareas están claramente definidas					
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.					
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.					
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					

DIMENSIÓN 2: RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.					
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					

14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					

DIMENSIÓN 3: RECOMPENSA	1	2	3	4	5
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.					
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
21. En esta organización hay muchísima crítica.					
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
23. Cuando cometo un error me sancionan.					

DIMENSIÓN 4; RIESGO O DESAFÍO	1	2	3	4	5
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.					
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.					
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la					

máxima efectividad.					
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					

DIMENSIÓN 5: CALOR O RELACIONES	1	2	3	4	5
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.					

DIMENSIÓN 6: APOYO O COOPERACIÓN	1	2	3	4	5
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.					
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.					

DIMENSIÓN 7: ESTÁNDARES	1	2	3	4	5
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores					

41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.					
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					

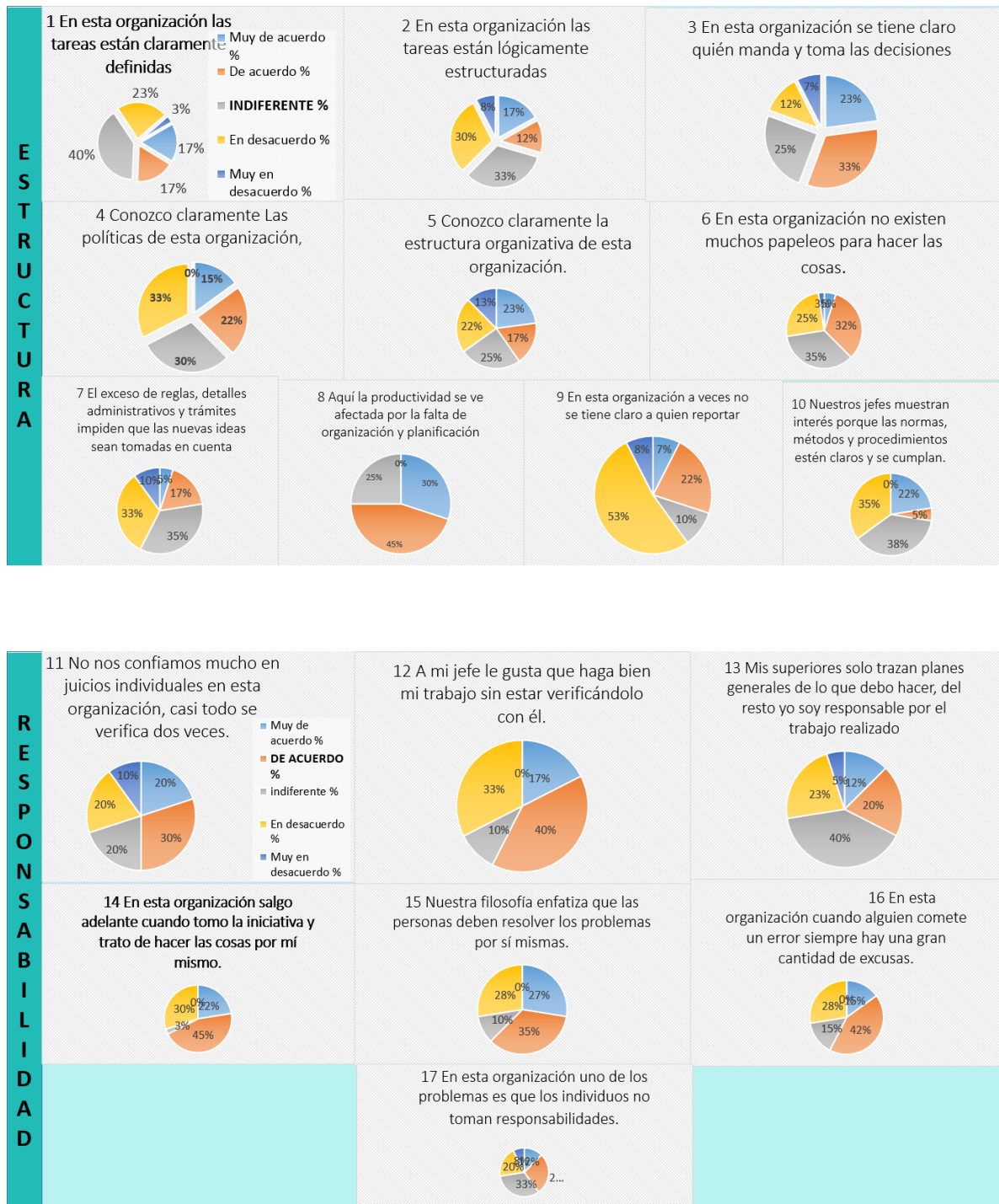
DIMENSIÓN 8: CONFLICTO	1	2	3	4	5
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					

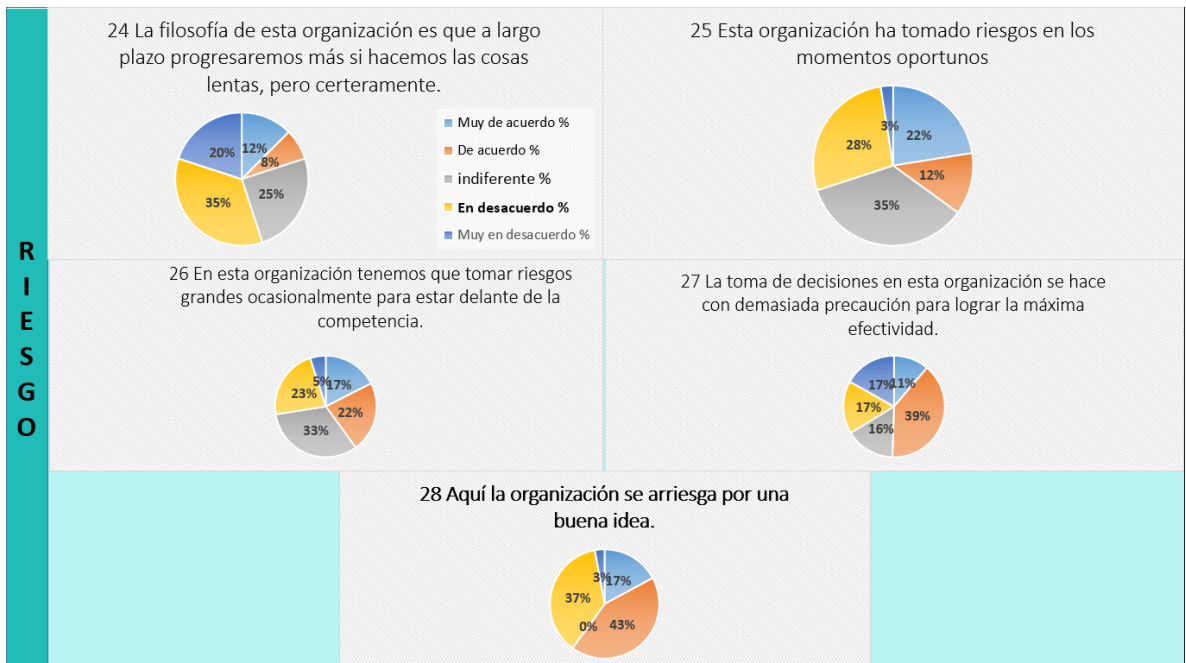
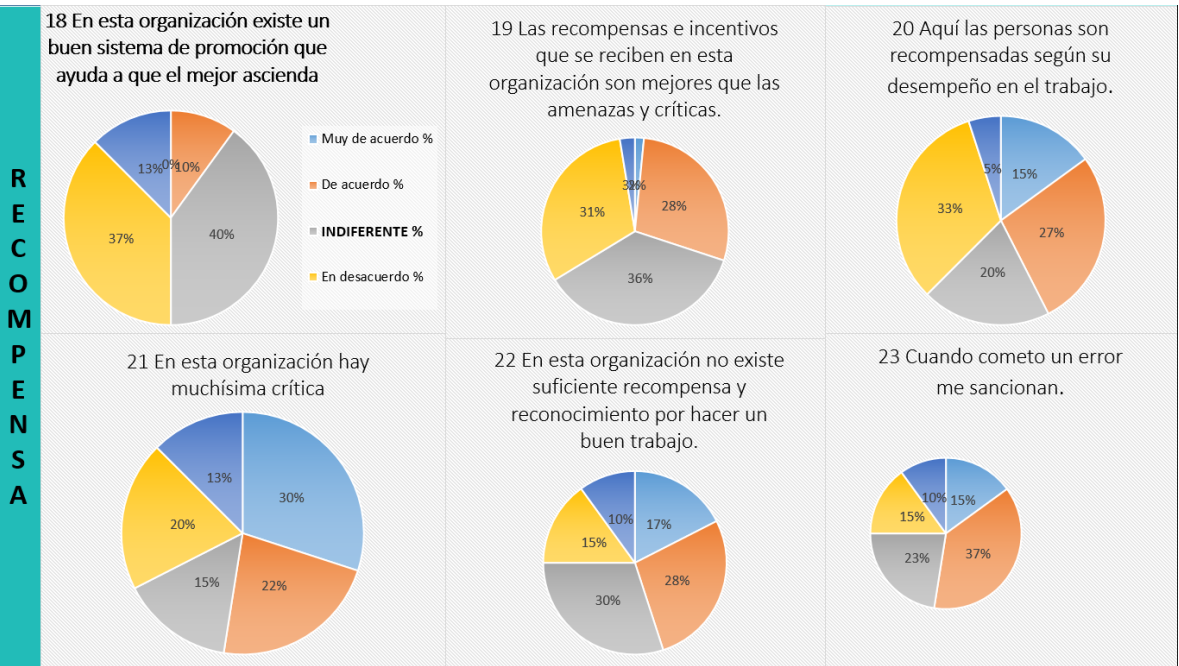
DIMENSIÓN 9: IDENTIDAD	1	2	3	4	5
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

Muchas gracias por su participación

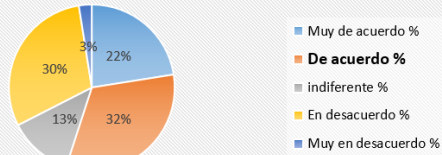
ANEXO 5:

GRAFICOS DE RESULTADOS

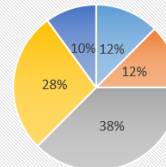




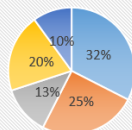
29 Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa



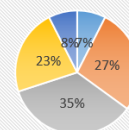
30 Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable



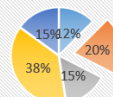
31 Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.



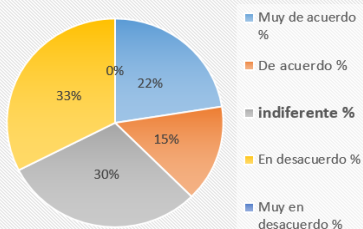
32 Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.



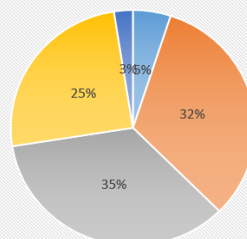
33 Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.



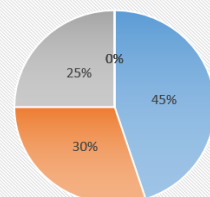
34 En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.



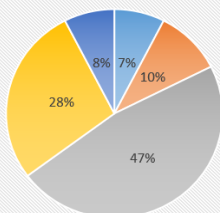
35 La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.



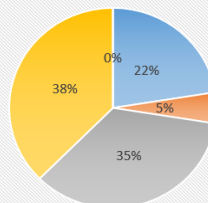
36 En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.



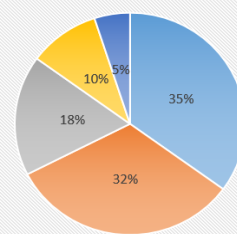
37 La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.

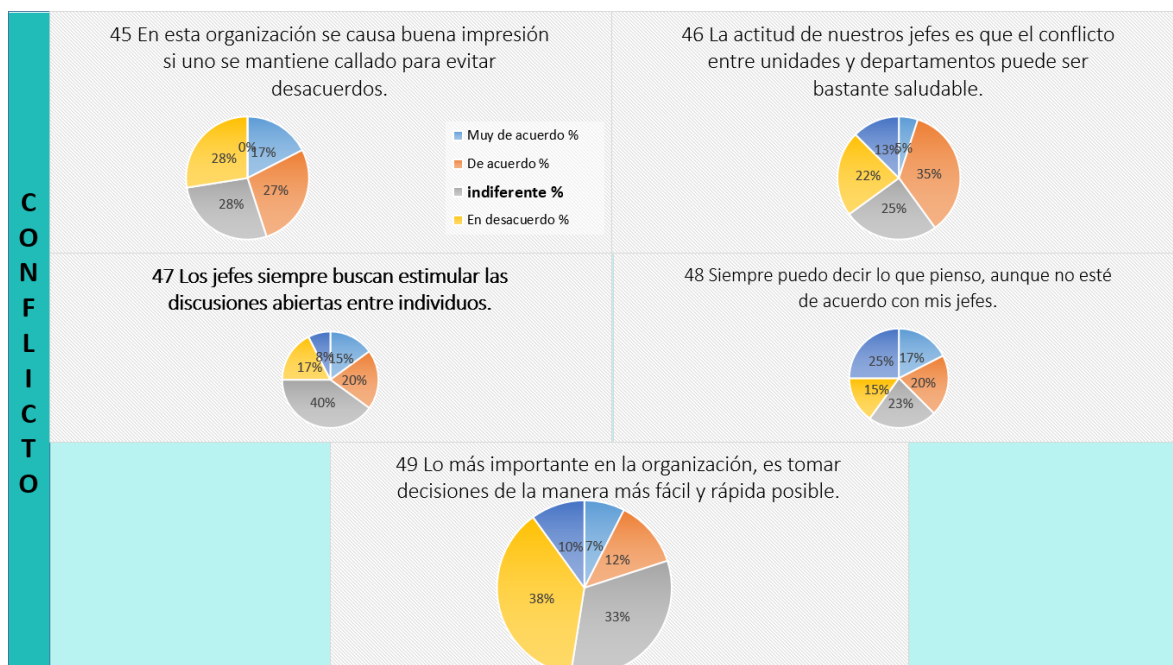
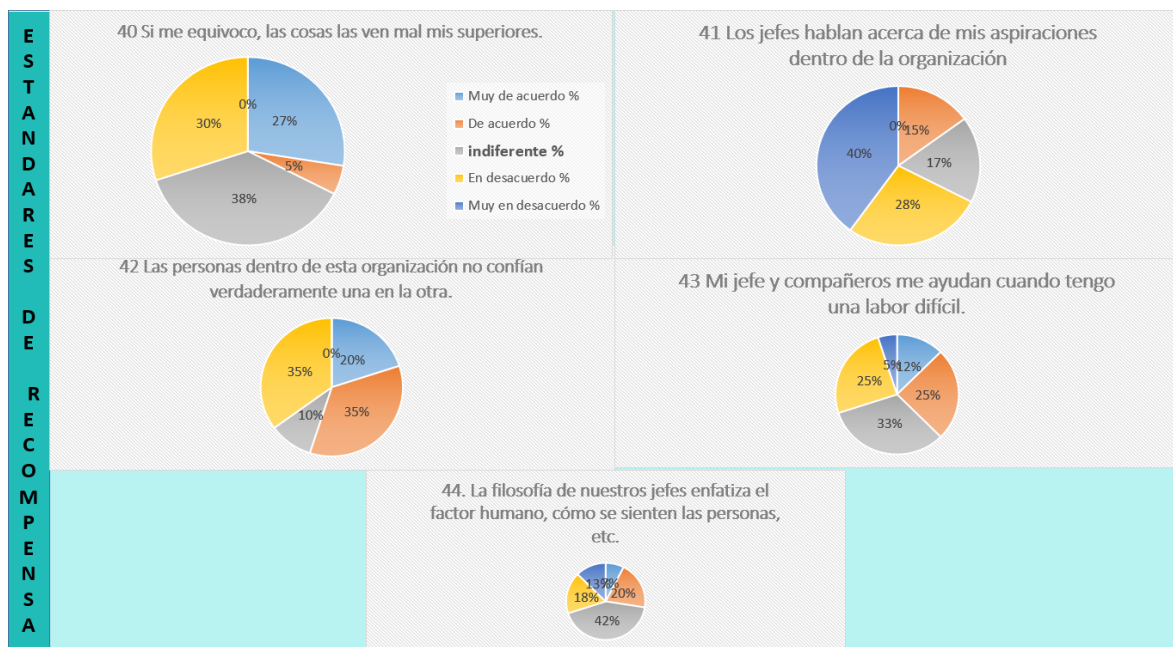


38 Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

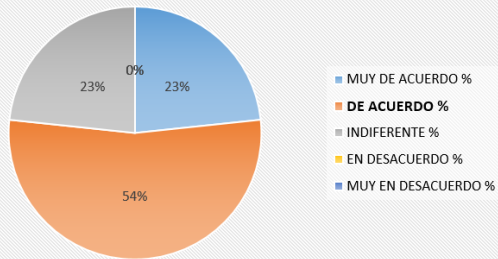


39 Me siento orgulloso de mi desempeño

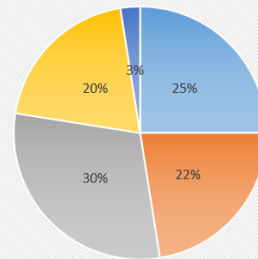




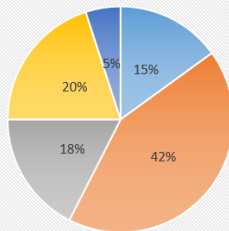
50 Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización



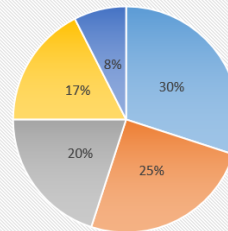
51 Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.



52 Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.



53 En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.



ANEXO 6: FOTOGRAFÍAS

FOTOGRAFÍA N° 1: EXPOSICIÓN SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. CHICLAYO.



**FOTOGRAFÍA N° 2: REUNIÓN CON LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA PRIVADA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS**

